

A.P. Møller - Mærsk A/S

Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107b

Denne lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse for A.P. Møller - Mærsk A/S er en del af ledelsesberetningen i årsrapporten for 2013 og dækker regnskabsperioden 1. januar – 31. december 2013.

Redegørelsen omfatter en beskrivelse af Selskabets ledelsesstruktur, en gennemgang af hvordan Selskabet

forholder sig til "Anbefalinger for god selskabsledelse" implementeret af NASDAQ OMX Copenhagen i "Regler for udstedere af aktier" samt en beskrivelse af hovedelementerne i Gruppens interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med Gruppens regnskabsaflæggelse.

I – Ledelsesstruktur

A.P. Møller - Mærsk A/S har et to-strengs ledelsessystem bestående af bestyrelse og direktion.

Bestyrelsen

Bestyrelsen kan efter vedtægterne bestå af 4-13 generalforsamlingsvalgte medlemmer. Bestyrelsesmedlemmerne vælges for to år ad gangen, således at en del af disse er på valg hvert år. Derved sikres kontinuitet i bestyrelsesarbejdet. Bestyrelsesmedlemmerne kan genvælges. Bestyrelsen består for nærværende af 12 medlemmer. Bestyrelsen vælger selv sin formand og to næstformænd.

Bestyrelsen fastlægger de overordnede forretningsmæssige og ledelsesmæssige principper for Gruppen og drager omsorg for en passende organisation af Selskabet. Herudover fastlægger bestyrelsen strategi- og risikopolitikker samt overvåger Selskabets resultater og direktion.

Bestyrelsen holder normalt 7-9 bestyrelsesmøder om året og indkaldes i øvrigt, når det skønnes nødvendigt. Bestyrelsen er organiseret med følgende udvalg:

Formandskabet består af bestyrelsens formand, Michael Pram Rasmussen, og næstformændene, Niels Jacobsen og Ane Mærsk Mc-Kinney Uggla. Formandskabet mødes regelmæssigt og efter behov.

Revisionsudvalget består af 3-4 bestyrelsesmedlemmer udpeget af og blandt bestyrelsesmedlemmerne. Udvalget består af tre medlemmer (Arne Karlsson (formand), Jan Tøpholm og Lars Pallesen) og rapporterer til bestyrelsen. Udvalget gennemgår regnskabs-, revisions-, risiko- og kontrolmæssige forhold gennem møder med de eksterne revisorer, Group CFO og cheferne for regnskab og intern revision. Udvalget fastlægger selv mødehyppigheden og mødes normalt 3-4 gange

om året. Revisionsudvalgets opgaver er fastlagt i et kommissorium og en forretningsorden, som er godkendt af bestyrelsen.

Vederlagskomitéen udgøres af formanden og de to næstformænd. Komitéen foreslår det årlige vederlag til medlemmerne af Executive Board (direktionen). Komitéen skal endvidere tage stilling til den årlige lønregulering af størstedelen af Gruppens medarbejdere i Danmark samt størrelsen af det foreslåede årlige samlede vederlag, inklusive pension, bonus m.v. til Gruppens ledende medarbejdere globalt. Komitéen holder 2-4 møder om året.

Oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne, herunder navne, fotos og nuværende og tidligere stillinger samt ledelseshverv kan findes på <http://investor.maersk.com/directors.cfm>.

Executive Board (Direktionen)

Firmaet A.P. Møller udtrådte som direktion i A.P. Møller - Mærsk A/S den 1. januar 2013 og fra samme dato indtrådte de nuværende medlemmer af Executive Board, Nils Smedegaard Andersen, Claus V. Hemmingsen,

Søren Skou, Trond Westlie, Kim Fejfer og Jakob Thomsen som direktion i A.P. Møller - Mærsk A/S.

Oplysninger om medlemmerne af direktionen, herunder navne, fotos og nuværende og tidligere stillinger samt ledelseshverv findes på <http://www.maersk.com/Aboutus/Management/Pages/Management.aspx>.

Intern revision

Gruppens interne revision (Group Internal Audit) har som hovedfokusområder gennemgang af interne procedurer og kontrolsystemers effektivitet samt forebyggelse og opklaring af eventuelle uregelmæssigheder.

Chefen for den interne revision refererer til bestyrelsens formand samt Revisionsudvalget.

II – anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark

NASDAQ OMX Copenhagen henviser til et "følg eller forklar" princip og præciserer, at det ikke er afgørende, om et selskab følger anbefalingerne eller vælger at forklare, hvorfor anbefalingerne fraviges. Bestyrelsen i A.P. Møller - Mærsk A/S forholder sig løbende til "Anbefalinger for god selskabsledelse" implementeret af NASDAQ OMX Copenhagen i "Regler for udstedere af aktier". Selskabet følger de fleste af anbefalingerne, men der er også anbefalinger, bestyrelsen har valgt ikke at følge.

A.P. Møller - Mærsk A/S' bemærkninger til "Anbefalinger for god selskabsledelse" fra maj 2013, som er implementeret i den seneste version af "Regler for udstedere af aktier", følger nedenfor. Medmindre andet er anført, følger Selskabet anbefalingen.

1 SELSKABETS KOMMUNIKATION OG SAMSPIL MED SELSKABETS INVESTORER OG ØVRIGE INTERESSETER

1.1 Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter

1.1.1 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærene, således at aktionærene får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.

Bemærkning:

A.P. Møller - Mærsk A/S' Investor Relations afdeling sikrer en løbende dialog mellem Selskabet og dets aktionærer, hvad enten det gælder nuværende eller potentielle aktionærer, analytikere m.v. Selskabet ønsker åbenhed overfor både indenlandske og udenlandske

investorer, og på Selskabets hjemmeside, www.maersk.com, forefindes en særlig side med udførligt materiale af interesse for aktionærerne. Forud for generalforsamlingen er Selskabets aktionærportal åben for spørgsmål fra aktionærer, der besvares regelmæssigt. Investor Relations afdelingen holder jævnligt møder med analytikere og investorer, og information fra disse møder bliver videregivet til direktionen.

Selskabet udsteder selskabsmeddelelser, års- og delårsrapporter samt pressemeddelelser. Information, der skønnes at være af betydelig vigtighed for aktionærernes og de finansielle markeds vurdere af Selskabet, offentliggøres i overensstemmelse med lovgivningen og NASDAQ OMX Copenhagens regler.

Siden 2012 har Selskabet afholdt en årlig "kapitalmarkedsdag", der har til formål at give investorer og analytikere mere detaljeret indsigt i Koncernens og forretningsenhedernes strategier og mål.

1.1.2 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, og sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.

Bemærkning:

Indtil januar 2013, var forholdet til Selskabets interessenter angivet i "The Maersk Principles of Conduct". Disse principper er blevet erstattet af "The Maersk Group's Policies", der fastlægger Selskabets grundlæggende forretningsprincipper med udgangspunkt i Selskabets grundlæggende værdisæt (www.maersk.com/Aboutus/Pages/OurValues.aspx).

"The Maersk Group's Policies" beskriver bl.a. Selskabets engagement mht. fortsat at forbedre dets resultater ved at inddrage økonomiske, miljømæssige og sociale aspekter i dets beslutninger og handlinger, indgå forbindelser til fordel for Selskabet, dets kunder, leverandører og partnere, samt søge indsigt i dets kunder, leveringskæder og de samfund, hvor Selskabet opererer.

"The Maersk Group's Policies" suppleres af obligatoriske forskrifter for sikkerhed, sundhed og miljø, ansvarligt indkøb, antikorruption, arbejdsmarkedsregler, rapportering om bæredygtighed, overholdelse af og

samspil med offentlige myndigheder og disses regler. Selskabets grundlæggende værdisæt gælder endvidere for både Selskabet og dets medarbejders virke i forhold til Selskabets interessenter.

1.1.3 **DET ANBEFALES**, at Selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

Bemærkning:

Selskabet har siden 3. kvartal 2011 offentliggjort kvartalsrapporter.

1.2 Generalforsamling

1.2.1 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen ved tilrettelæggelsen af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.

Bemærkning:

A.P. Møller - Mærsk A/S har både forud for og under Selskabets generalforsamling en aktiv dialog med aktionærerne. Kommunikationen foregår desuden gennem selskabsmeddelelser og på møder med investorer og analytikere.

Navnenoterede aktionærer får tilsendt invitation til generalforsamlingen og materiale, hvis de har ønsket dette. Desuden kan aktionærer med stemmerettigheder angive, hvorledes aktionæren ønsker at stemme for hvert enkelt dagsordenspunkt på en blanket som findes på Selskabets hjemmeside og Selskabets aktionærportal. Fuldmagt kan gives til bestyrelsen eller navngiven tredjemand. På den måde er aktionærerne sikre på at kunne udøve deres rettigheder, selvom de ikke har mulighed for at møde op på generalforsamlingen. Der henvises til kommentaren under punkt 1.1.1 vedrørende muligheden for at stille spørgsmål via Selskabets hjemmeside.

Årsrapport, dagsorden m.v. samt anden nyttig information vedrørende generalforsamlingen findes på Selskabets hjemmeside. Formandens beretning på selve generalforsamlingen sendes direkte som webcast via Selskabets hjemmeside.

I forbindelse med offentliggørelsen af års- og delårsrapporter holder Selskabet telekonference for investorer, analytikere, pressen og andre interesserede. Desuden holdes individuelle møder med analytikere og nuværende og potentielle investorer.

1.2.2 **DET ANBEFALES**, at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

Bemærkning:

I forbindelse med generalforsamlingen får alle navne-noterede A-aktionærer stillet en fuldmagtsblanket til rådighed. På fuldmagten kan aktionæren angive, hvorledes aktionæren ønsker at stemme for hvert enkelt dagsordenspunkt på generalforsamlingen.

1.3 Overtagelsesforsøg

1.3.1 **DET ANBEFALES**, at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.

Bemærkning:

Da mere end 50 % af stemmerne i Selskabet ejes af én aktionær, vil et eventuelt overtagelsesbud blive videregivet til og drøftet med denne aktionær.

2. BESTYRELSENS OPGAVER OG ANSVAR

2.1 Overordnede opgaver og ansvar

2.1.1 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.

2.1.2 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i Selskabet.

Bemærkning:

Bestyrelsen fastlægger i en årlig mødeplan de væsentligste temaer for sit arbejde og tager i denne forbindelse stilling til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med Selskabet, samt øvrige spørgsmål vedrørende bestyrelsens arbejde. Udvikling og fastlæggelse af Gruppens strategier er en væsentlig ledelsesopgave. På et

bestyrelsesseminar, der normalt afholdes en gang om året, fastlægger bestyrelsen sine strategiske indsatsområder og mål for Selskabet.

2.1.3 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.

Bemærkning:

Bestyrelsen vurderer løbende og mindst en gang årligt Selskabets kapital- og aktiestruktur og sikrer, at der er midler til løbende at opfylde Selskabets nuværende og fremtidige forpligtelser og sikre forretningsstrategien.

2.1.4 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinier for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.

Bemærkning:

Bestyrelsen har fastlagt bestemte opgaver og forpligtelser for direktionen, for eksempel med henblik på:

- Rapportering til bestyrelsen;
- Den daglige ledelse af Selskabet;
- Udarbejdelse af finansielle rapporter og styring af Selskabets økonomi;
- Kommunikation mellem bestyrelse og direktionen;
- Organisatoriske emner.

Disse opgaver og forpligtelser er indeholdt i forretningsordenen for bestyrelsen. Herudover har bestyrelsen fastlagt begrænsninger for direktionens råderum. Disse opgaver, forpligtelser og begrænsninger er bindende for direktionen, og tilsammen dækker de emner, som er anbefalet for en forretningsorden for en direktion. Selskabet følger i det væsentligste denne anbefaling. For at bevare overskueligheden og sikre sammenhængen mellem henholdsvis bestyrelsens og direktionens forpligtelser, har bestyrelsen dog valgt ikke at udarbejde en forretningsorden for direktionen i et separat dokument.

- 2.1.5 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.

Bemærkning:

Mindst en gang årligt drøfter bestyrelsen direktionens sammensætning samt udvikling, risici og succesionsplaner. Ved sammensætningen af direktionen tager bestyrelsen højde for, at et direktionsmedlems kortvarige fravær ikke i nævneværdigt omfang skal påvirke den daglige ledelse af Selskabet og dets forretningsenheder.

- 2.1.6 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for Selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i Selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.

Bemærkning:

Bestyrelsen drøfter årligt Selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i Selskabets ledelsesniveauer. Handlingsplaner, inklusive konkrete mål, er udarbejdet for Selskabets indsats for at sikre mangfoldighed i Selskabets ledelsesniveauer, herunder Selskabets indsats for at øge repræsentationen af kvinder i Selskabets ledelsesniveauer generelt og andelen af kvinder på udvalgte ledelsesniveauer. Dette er beskrevet i Sustainability Report (bæredygtighedsrapporten), som er en del af årsrapporten.

2.2. Samfundsansvar

- 2.2.1 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.

Bemærkning:

Selskabet tiltrådte i 2009 FN's Global Compact, som danner rammen for Selskabets politik for samfundsansvar og bæredygtighed. I overensstemmelse med Global Compact og årsregnskabsloven offentliggør Selskabet årligt en rapport om bæredygtighed, der opfylder Selskabets forpligtelse til at udarbejde årlig beretning om fremskridt til FN's Global Compact (UNGC). Den årlige Maersk Group Sustainability Report følger GRI G4 retningslinier og er udarbejdet uafhængigt. Rapporten findes på www.maersk.com/sustainability, sammen med yderligere information om Selskabets arbejde for bæredygtighed, engagementer og eksterne partnerskaber.

2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen

- 2.3.1 **DET ANBEFALES**, at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.

Bemærkning:

Bestyrelsen er organiseret med en formand og to næstformænd, som tilsammen udgør Formandskabet. Formandskabet mødes jævnligt og efter behov.

- 2.3.2 **DET ANBEFALES**, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.

Bemærkning:

Bestyrelsesformanden påtager sig alene særlige opgaver efter anmodning fra bestyrelsen. I givet fald, og hvis det følger af loven, vil dette blive oplyst i en selskabsmeddelelse.

3. BESTYRELSENS SAMMENSÆTNING OG ORGANISERING

3.1 Sammensætning

- 3.1.1 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen årligt redegør for
- hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver,
 - sammensætningen af bestyrelsen, samt
 - de enkelte medlemmers særlige kompetencer.

Bemærkning:

Forud for generalforsamlingen gennemgår bestyrelsen sin sammensætning, herunder medlemmernes kompetencer, og vurderer, hvilke kompetencer der er nødvendige for at udføre bestyrelsens opgaver. Årsrapporten indeholder en oversigt for bestyrelsens sammensætning. Endvidere findes et CV for de enkelte bestyrelsesmedlemmer på Selskabets hjemmeside, (<http://investor.maersk.com/directors.cfm>).

3.1.2 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede betyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.

Bemærkning:

Bestyrelsesformanden er ansvarlig for at sikre en grundig og gennemsigtig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen. Bestyrelsessammensætningen skal samlet give de nødvendige kompetencer for, at bestyrelsen kan udføre sine opgaver på bedst mulig vis. Den samlede bestyrelse foretager en vurdering af nye kandidater, herunder potentielle bestyrelseskandidaters professionelle og personlige kvalifikationer, inden de indstilles til valg på generalforsamlingen. Mangfoldighed er et af de kriterier, der tages i betragtning, hvilket også er reflekteret i bestyrelsens nuværende sammensætning.

I 2013 har bestyrelsen fastsat mål for andelen af det underrepræsenterede køn i bestyrelser samt en frist for at nå dette mål således som fastsat i lovgivningen. Yderligere oplysninger findes i Sustainability Report (bæredygtighedsrapporten) om samfundsansvar, som er en del af årsrapporten.

3.1.3 **DET ANBEFALES**, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes

- øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser, og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder
- krævende organisationsopgaver, og at det oplyses,
- om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.

Bemærkning:

Med indkaldelsen til generalforsamling udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters ledelsesmæssige erfaring, herunder stilling, uddannelse og oplysning om kandidaternes øvrige krævende ledelseshverv i danske

og udenlandske virksomheder. Beskrivelsen angiver ligeledes, hvorvidt kandidaterne anses for uafhængige.

3.1.4 **DET ANBEFALES**, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.

Bemærkning:

Bestyrelsen medtager alder i den samlede vurdering af et bestyrelsesmedlems kvalifikationer, men bestyrelsen finder, at alder ikke i sig selv kan være grund til kvalifikation eller diskvalifikation. Selskabet har derfor ingen regler om aldersgrænser eller alderskrav for bestyrelsesmedlemmer. Årsrapporten og Selskabets hjemmeside, www.maersk.com, indeholder oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes fødselsår. Selskabet følger således ikke anbefalingen.

3.1.5 **DET ANBEFALES**, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.

Bemærkning:

Bestyrelsesmedlemmer vælges i henhold til vedtægterne for en toårig periode. Der er valg til bestyrelsen hvert år, således at en del af bestyrelsen er på valg hvert år. Den toårige valgperiode er hensigtsmæssig for at sikre en vis, nødvendig kontinuitet. Selskabet følger derfor ikke anbefalingen.

3.2 Bestyrelsens uafhængighed

3.2.1 **DET ANBEFALES**, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

- være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,
- inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,
- repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,
- inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde,

leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med Selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,

- være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som ikke betragtes som afhængige.

Bemærkning:

Efter valget af bestyrelsesmedlemmer på generalforsamlingen i 2013 anses mere end halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne for ikke at være uafhængige efter anbefalingens definition. Selskabet følger således ikke anbefalingen. Af hjemmesiden fremgår hvilke bestyrelsesmedlemmer, der anses som uafhængige.

3.3 Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv

3.3.1 **DET ANBEFALES**, at hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.

Bemærkning:

Alle medlemmer af bestyrelsen vurderer løbende, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende bestyrelsesarbejde og bestræber sig på at udføre et fyldestgørende arbejde for Selskabet.

3.3.2 **DET ANBEFALES**, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:

- den pågældendes stilling,
- den pågældendes alder og køn,
- om medlemmet anses for uafhængigt,
- tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,
- udløbet af den aktuelle valgperiode,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsyns-

råd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt

- krævende organisationsopgaver, og
- det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.

Bemærkning:

Årsrapporten indeholder oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes nuværende og evt. tidligere stillinger, øvrige ledelseshverv, inkl. bestyrelsesposter, uddannelse og anciennitet.

Bestyrelsesmedlemmernes handel med Selskabets aktier indberettes og offentliggøres via NASDAQ OMX Copenhagen, jf. værdipapirhandelsloven. Bestyrelsen har derfor ikke fundet det nødvendigt eller nyttigt at gentage de enkelte bestyrelsesmedlemmers handler i årsrapporten ved angivelse af medlemmets samlede aktiebeholdning samt ændringer heri indtrådt i løbet af regnskabsåret, som det er anbefalet.

Årsrapporten anfører tidspunktet for bestyrelsesmedlemmernes indtræden i bestyrelsen, hvornår genvalg af medlemmerne senest har fundet sted, samt udløb af medlemmernes aktuelle valgperioder. Årsrapporten indeholder oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes fødselsår, men bestyrelsesmedlemmernes køn oplyses ikke.

På Selskabets hjemmeside oplyses hvilke medlemmer, der anses for uafhængige. På generalforsamlingen oplyser bestyrelsen desuden, om nye kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.

3.4 Ledelsesudvalg (eller -komitéer)

3.4.1 **DET ANBEFALES**, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:

- Ledelsesudvalgenes kommissorier,
- udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt
- navnene på medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

Bemærkning:

Medlemmerne af bestyrelsen er samlet ansvarlige for ledelsesudvalgene, hvorfor ledelsesudvalgene anses for interne udvalg. Revisorloven fastsætter hvilke områder revisionsudvalget er ansvarlig for. Af disse årsager har bestyrelsen besluttet ikke at offentliggøre kommentarer på hjemmesiden. Ledelsesudvalgenes medlemmer og oplysning om deres uafhængighed fremgår af Selskabets hjemmeside og af årsrapporten. Antallet af møder fremgår ligeledes af hjemmesiden. Selskabet opfylder således delvist anbefalingen.

3.4.2 **DET ANBEFALES**, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

Bemærkning:

Flertallet af Revisionsudvalgets medlemmer er uafhængige, hvorimod flertallet af medlemmerne af Formandskabet og Vederlagskomitéen ikke anses som uafhængige. Bestyrelsen vælger medlemmer til udvalgene ud fra en samlet bedømmelse af kvalifikationer. Uafhængighed indgår i bedømmelsen men tillægges ikke udslagsgivende virkning alene, idet bestyrelsen finder, at bl.a. indsigt i Gruppens virksomhed, markeder og udvalgets arbejdsområde vejer tungere. Selskabet opfylder således delvist anbefalingen.

3.4.3 **DET ANBEFALES**, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt revisionsudvalg, der sammensættes således, at

- formanden for det øverste ledelsesorgan ikke er formand for revisionsudvalget og, at
- udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.

Bemærkning:

Selskabet har i overensstemmelse med revisorloven nedsat et revisionsudvalg, der består af 3 bestyrelsesmedlemmer udpeget af og blandt bestyrelsesmedlemmerne i A.P. Møller - Mærsk A/S. Medlemmerne af udvalget fremgår af Selskabets hjemmeside og af årsrapporten.

Bestyrelsens formand er ikke formand for Revisionsudvalget. Revisionsudvalget er sammensat i overensstemmelse med revisorlovens bestemmelser om revisionsudvalg, og det er sikret, at udvalget råder over den nødvendige sagkundskab og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i børsnoterede selskaber.

3.4.4 **DET ANBEFALES**, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.

Bemærkning:

Revisionsudvalget gennemgår regnskabs-, revisions-, risiko- og kontrolmæssige forhold, blandt andet gennem møder med de eksterne revisorer, Group CFO og cheferne for regnskab og intern revision. Revisionsudvalgets opgaver omfatter overvågning af regnskabsprocesser, gennemgang af revisionsplaner og risikostyringsprocesser. Revisionsudvalgets opgaver er fastlagt i et kommissorium, som er godkendt af bestyrelsen. Revisionsudvalget mødes 3-4 gange årligt og rapporterer til bestyrelsen efter hvert møde.

3.4.5 **DET ANBEFALES**, at revisionsudvalget:

- årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og
- overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

Bemærkning:

Gruppens interne revisionsfunktion, Group Internal Audit, blev etableret af bestyrelsen i 1998 og har som sit hovedfokusområde at gennemgå interne procedurer og kontrolsystemers effektivitet samt at forebygge og opklare eventuelle uregelmæssigheder.

Chefen for den interne revision refererer til bestyrelsens formand samt Revisionsudvalget. Ansættelse og afskedigelse af chefen for den interne revision besluttet

af bestyrelsen efter indstilling fra Revisionsudvalget og bestyrelsesformanden. Revisionsudvalget vurderer løbende den interne revisions arbejde og gennemgår årligt den interne revisions budget.

Revisionsudvalget overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

3.4.6 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, der har bestyrelsesformanden som formand, og som mindst har følgende forberedende opgaver:

- beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,
- årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,
- årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom,
- overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og
- foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.

Bemærkning:

Formandskabet i A.P. Møller - Mærsk A/S varetager de anbefalede opgaver vedrørende kandidater til bestyrelsen. Den samlede bestyrelse udvælger kandidater til direktionen på baggrund af kvalifikationer, herunder ledelsesmæssige og tekniske kvalifikationer. Bestyrelsen har ikke formelt nedsat et selvstændigt nomineringsudvalg. Selskabet opfylder således kun principperne i anbefalingen.

3.4.7 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:

- indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsafløning") for bestyrelsen og direktionen til

bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,

- fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og
- indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.

Bemærkning:

Selskabet har nedsat en vederlagskomité med formanden og de to næstformænd som medlemmer. Komitéen udarbejder forslag til det årlige vederlag til enkelte medlemmer af direktionen. Bestyrelsens formand udarbejder forslag til bestyrelsens aflønning. Der henvises til "I - Ledelsesstruktur" ovenfor for yderligere oplysninger om vederlagskomitéen. Komitéen har udarbejdet en vederlagspolitik for Selskabet og træffer beslutning om den årlige lønregulering for størstedelen af Gruppens ansatte i Danmark.

3.4.8 **DET ANBEFALES**, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.

Bemærkning:

Vederlagsudvalget benytter ikke samme eksterne rådgivere som direktionen i Selskabet.

3.5 Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen

3.5.1 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.

Bemærkning:

Generalforsamlingen vurderer bestyrelsens arbejde og resultater. Bestyrelsesformanden sikrer, at bestyrelsen fungerer og varetager sine opgaver tilfredsstillende. Bestyrelsesformanden vurderer bestyrelsens og bestyrelsesmedlemmernes arbejde og resultater ved

hvert møde. Desuden vurderer bestyrelsesformanden løbende samarbejdet med direktionen, sådan som angivet i bemærkningen til Anbefaling 3.5.4. Bestyrelsen finder, at denne løbende vurdering er et bedre værktøj til evaluering af bestyrelsens arbejde end en formel, årlig procedure. Bestyrelsen har derfor valgt ikke at følge anbefalingen om en formel evalueringsprocedure.

3.5.2 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.

Bemærkning:

Bestyrelsen forholder sig med jævne mellemrum til antallet af medlemmer. Det er bestyrelsens opfattelse, at der kan foregå en konstruktiv debat og en effektiv beslutningsproces med den nuværende størrelse på 12 medlemmer. Ved forberedelsen af den ordinære generalforsamling overvejer bestyrelsen ligeledes, om antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til Selskabets behov.

3.5.3 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.

Bemærkning:

Bestyrelsen evaluerer løbende direktionens arbejde og resultater, ikke mindst i forhold til forud definerede økonomiske og strategiske mål.

3.5.4 **DET ANBEFALES**, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.

Bemærkning:

Bestyrelsesformanden og Group CEO har en løbende dialog, der omfatter evaluering af deres samarbejde, og resultatet heraf rapporteres ikke alene årligt men løbende til bestyrelsen.

4. LEDELSENS VEDERLAG

4.1 Vederlagspolitikens form og indhold

- 4.1.1 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder
- en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,
 - en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og
 - en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.
- Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.

Bemærkning:

Bestyrelsen har vedtaget en vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der udtømmende beskriver vederlagskomponenterne samt begrunder deres anvendelse og kriterier for indbyrdes vægtning.

Vederlagspolitikken for bestyrelsen og direktionen forelægges til godkendelse på den ordinære generalforsamling i 2012. Vederlagspolitikken inkluderer "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning af bestyrelsen og direktionen". Vederlagspolitikken findes på Selskabets hjemmeside, <http://investor.maersk.com/guidelines.cfm>.

- 4.1.2 **DET ANBEFALES**, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,
- fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,
 - sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønnning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,
 - er klarhed om resultatkræver og målbarhed for udmøntning af variable dele,
 - er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og
 - indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på

grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.

Bemærkning:

Vederlaget til ledelsen indeholder variable elementer. Selskabet anvender incitamentsaflønnning på kort og lang sigt for at sikre en høj grad af sammenfald af interesser mellem Selskabets ledelse og aktionærerne. Oplysninger om incitamentsaflønnning fremgår af "Overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning af bestyrelsen og direktionen", der findes på Selskabets hjemmeside, <http://investor.maersk.com/guidelines.cfm>. Vederlaget til direktionen indeholder en incitamentsaflønnning på kort sigt, som er bundet op på kalenderåret. Selskabet følger således ikke denne del af anbefalingen.

Såkaldte "claw-back" klausuler indgår i Selskabets vederlagsaftaler for direktionen, når det som følge af vederlagspolitikken og dens komponenter kræves. Indtil videre har dette ikke været nødvendigt.

4.1.3 **DET ANBEFALES**, at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.

Bemærkning:

Bestyrelsen vederlægges med et fast vederlag og ikke med nogen form for incentive eller resultatafhængige vederlag.

4.1.4. **DET ANBEFALES**, at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.

Bemærkning:

Under det incitamentsprogram, der eksisterede indtil den ordinære generalforsamling i 2012 var medlemmer af direktionen forpligtet til for egen regning at erhverve aktieoptioner til en værdi af op til 25 % af deres faste årlige honorar. Udnyttelseskursen for aktieoptionen kan ikke være mindre end 110 % af børskursen for Selskabets aktier på købstidspunktet.

Aftaler om incitamentsaflønnning for medlemmer af direktionen indgået før vedtagelsen af de nye retningslinjer i 2012 vil fortsætte på de allerede aftalte vilkår.

En ændring af eksisterende aftaler vil være underlagt de nye retningslinjer.

De nye retningslinier for incitamentsaflønnning vedtaget i 2012 tillader tildeling af betingede aktier (men ikke aktieoptioner) med en restriktionsperiode på mellem 5 og 7 år.

Retningslinierne findes på Selskabets hjemmeside <http://investor.maersk.com/guidelines.cfm>. Skulle Selskabet vælge at tildele betingede aktier som en del af vederlaget til direktionen, vil antallet af tildelte aktier blive anført i Selskabets årsrapport.

4.1.5 **DET ANBEFALES**, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.

Bemærkning:

Aftaler om fratrædelsesgodtgørelse udgør højst en værdi, der svarer til de seneste to års vederlag. Der eksisterer ikke usædvanlige fratrædelsesordninger for ledelsen.

4.2 Oplysning om vederlagspolitikken

4.2.1 **DET ANBEFALES**, at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.

Bemærkning:

Da Selskabets vederlagspolitik blev forelagt til godkendelse på den ordinære generalforsamling i 2012, medtog bestyrelsesformanden en forklaring herom i sin beretning. Efter den ordinære generalforsamling i 2012 blev sammensætningen af vederlaget indført i overensstemmelse med vederlagspolitikken. Ved den ordinære generalforsamling i 2013 var der ingen ændringer til vederlagspolitikken, og den blev ikke forklaret. Hvis der skal foretages ændringer i politikken eller Selskabets overholdelse heraf, vil bestyrelsesformanden kommentere dette på den relevante ordinære generalforsamling.

4.2.2 **DET ANBEFALES**, at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.

Bemærkning:

Bestyrelsen fremlægger de seneste års bestyrelsesvederlag til godkendelse sammen med årsrapporten for samme år. Således får aktionærerne lejlighed til at vurdere vederlaget i lyset af bestyrelsens arbejde og resultater i det forløbne år. Selskabets generelle vederlagspolitik er beskrevet ovenfor. Anbefalingen anses således ikke for at være fulgt.

4.2.3 **DET ANBEFALES**, at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra Selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.

Bemærkning:

Det samlede vederlag til direktionen fremgår af årsrapporten. For at skabe større gennemsigtighed er beløbet yderligere opdelt i tre kategorier: Fast årligt vederlag, kortsigtet incitamentsafønning og langsigtet incitamentsafønning. Det samlede vederlag til bestyrelsen, som alene udgøres af et fast årligt vederlag, fremgår ligeledes af årsrapporten.

Selskabets bestyrelse og direktion består af henholdsvis 12 og 6 medlemmer. Ansvar i hver af disse selskabsorganer er delt mellem medlemmerne og opgaver løses ved fælles og samordnet indsats. Selskabet anser det derfor for relevant at oplyse det samlede vederlag for hvert selskabsorgan. Vederlagsoplysninger på individuel basis tjener efter Selskabets opfattelse ikke saglige hensyn. Af disse årsager har Selskabet besluttet ikke at følge anbefalingen om at afgive disse oplysninger på individuelt niveau.

Selskabets opsigelsesvarsel over for medlemmer af direktionen er mellem 12 og 24 måneder. Bestyrelsesmedlemmerne og medlemmerne af direktionen har ikke nogen pensionsordning i forbindelse med deres virke for Selskabet.

Ansættelseskontrakter for medlemmer af direktionen indeholder vilkår, som er sædvanlige i danske børsnoterede selskaber, herunder opsigelsesvarsler og konkurrenceklausuler. Fastholdelsesordninger er beskrevet ovenfor under kommentaren til 4.1 samt i "General

Guidelines on Incentive Pay for the Board of Directors and the Management Board".

5. REGNSKABSAFLÆGGELSE, RISIKOSTYRING OG REVISION

5.1 Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger

5.1.1 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabet risikostyring.

Bemærkning:

Bestyrelsen drøfter en gang årligt de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici. Herudover drøftes Selskabets risikoprofil løbende med bestyrelsen i forbindelse med den strategiske planlægning og større investeringer eller frasalg.

Revisionsudvalget og direktionen foretager mindst en gang årligt en overordnet identifikation og vurdering af risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, herunder risikoen for svig, ligesom det vurderes, hvad der skal foretages for at reducere eller eliminere sådanne risici.

Beslutninger om tiltag om reduktion eller eliminering af risici er baseret på en vurdering af væsentlighed og sandsynlighed for fejl og mangler.

5.2. Whistleblower-ordning

5.2.1 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

Bemærkning:

I januar 2011 oprettede Selskabet en global whistleblower ordning, der giver mulighed for fortrolig og anonym rapportering af mulige forseelser eller mistanke herom. Ordningen giver mulighed for, at ansatte såvel som eksterne parter kan rapportere online og telefonisk på ca. 40 forskellige sprog. Relevante anmeldelser fra whistleblower-ordningen rapporteres årligt til revisionsudvalget.

5.3. Kontakt til revisor

5.3.1 **DET ANBEFALES**, at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.

Bemærkning:

Dialogen mellem bestyrelsen og revisorerne sikres dels via den lovpligtige revisionsprotokol dels via Revisionsudvalget, som rapporterer til bestyrelsen efter hvert møde. Revisorerne deltager på bestyrelsesmødet, hvor årsrapporten evalueres.

Revisionsudvalgets medlemmer mødes mindst en gang årligt med revisor, uden at direktionen er til stede, og afholder møder med chefen for den interne revision flere gange årligt, uden at direktionen er til stede. Revisionsudvalgets medlemmer orienterer bestyrelsen efter hvert møde. Bestyrelsesformanden mødes jævnligt med chefen for Group Internal Audit.

5.3.2. **DET ANBEFALES**, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.

Bemærkning:

På baggrund af en indstilling fra Revisionsudvalget godkender bestyrelsen revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar.

III – Hovedelementerne i Gruppens interne kontrol- og risikostyrings-systemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen

Gruppens risikostyring og interne kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelsen er tilrettelagt med henblik på at reducere risikoen for væsentlige fejl og mangler i regnskabsrapporteringen.

Kontrolmiljø

Bestyrelsen/Revisionsudvalget og direktionen vurderer løbende væsentlige risici og interne kontroller i forbindelse med Gruppens regnskabsaflæggelsesproces. Revisionsudvalget har ansvar for at føre tilsyn og rapporterer til den samlede bestyrelse. Ansvaret for den daglige opretholdelse af et effektivt kontrolmiljø i forbindelse med regnskabsaflæggelsen ligger hos Gruppens daglige ledelse. Den daglige ledelse i Gruppens forretningsenheder er ansvarlig for at sikre et effektivt kontrolmiljø for de respektive forretningsenheder.

Baseret på relevant lovgivning og andre forskrifter fastlægger og godkender bestyrelsen og direktionen overordnede politikker, procedurer og kontroller på væsentlige områder i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. Grundlaget herfor er en klar organisations-

struktur, klare rapporteringslinjer, autorisations- og certificeringsprocedurer og ansvarsopdeling samt passende regnskabs- og konsolideringssystemer med valideringskontroller.

Herudover har Gruppen etableret politikker, manualer og procedurer inden for væsentlige områder i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. De vedtagne politikker, manualer og procedurer opdateres og kommunikeres løbende.

Risikovurdering og risikostyring

Bestyrelsen/Revisionsudvalget og direktionen foretager som led i risikovurderingen mindst en gang årligt en overordnet identifikation og vurdering af risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, herunder risikoen for svig, og tager stilling til, hvad der skal foretages med henblik på at reducere eller eliminere disse risici.

Beslutninger om tiltag om reduktion eller eliminering af risici er baseret på en vurdering af væsentlighed og risiko for at fejl og mangler opstår.

Kontrolaktiviteter

For hver væsentlig forretningsenhed er der defineret konkrete kontrolprocedurer med henblik på at minimere såvel gruppe- som forretningsenhedsspecifikke risici.

Sikring af overholdelse af disse kontrolprocedurer udføres på såvel forretningsenheds- som gruppeniveau; herunder indhentes årligt ledelseserklæringer fra de væsentligste forretningsenheder i Gruppen samt Controller rapporteringer indeholdende konklusioner og anbefalinger.

Information og kommunikation

Bestyrelsen har bestemt, at Gruppen skal have etableret informations- og rapporteringssystemer til sikring af, at regnskabsaflæggelsen er i overensstemmelse med lovgivningen og kravene i Gruppens politikker, manualer og procedurer. Til dette formål er der implementeret et globalt konsolideringssystem samt tilknyttede rapporteringsinstrukser. Desuden er der etableret og samlet kontrolkataloger for såvel alle væsentlige forretningsenheder som for gruppefunktioner.

Overvågning

Overvågning af risikostyrings- og kontrolsystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen sker ved løbende vurderinger og kontroller på forskellige niveauer i Gruppen.

Eventuelle svagheder, kontrolsvigt, overskridelser af Gruppens gældende politikker, manualer og procedurer eller andre væsentlige afvigelser rapporteres videre op i organisationen i overensstemmelse med Gruppens politikker og instruktioner herfor.

Alle svagheder, mangler og overskridelser rapporteres til direktionen. Bestyrelsen/Revisionsudvalget modtager rapporter fra henholdsvis direktionen og fra Group Internal Audit om overholdelsen af Gruppens retningslinier m.v. samt om konstaterede svagheder, mangler og overtrædelser af vedtagne politikker, forretningsgange og interne kontroller.

De generalforsamlingsvalgte revisorer rapporterer i revisionsprotokollen til bestyrelsen væsentlige svagheder i Gruppens interne kontrolsystemer relateret til regnskabsaflæggelsen. Mindre væsentlige forhold rapporteres til direktionen.